

## ●講演録

# 資生堂におけるCSRとワーク ライフバランス

岩田喜美枝\*

## I. 企業で働く女性の現状と課題

まず何のためのワークライフバランスかということがあるのですが、資生堂のワークライフバランス検討のきっかけになったのは、もっと女性の社員が活躍できる会社にしたいということがありました。そういう問題意識から、企業で働く女性の現状、どの程度、女性が活躍できているのかということをもっとお話ししたいと思います。

何事もそうですが、現状を評価する時には2つの評価軸が要ると思っています。1つは歴史軸、縦軸です。過去と比べて今はどういうふうになってきたのかという評価軸。もう1つは横軸、比較軸というか、グローバルに見て今の日本の社会はどのようなのだろうかという評価軸。この2つの評価軸でものごとは評価されたいと思います。ですから日本の働く女性の現状を、この2つの評価軸で簡単に見てみたいと思います。

### 1. 過去との比較

#### ・均等法以前は男女別雇用管理

まず過去との比較です。1986年に男女雇用機会均等法が施行される以前は、企業の中では男性の働き方と女性の働き方は全く違う、雇用管理も全く別のものでした。男性は、ある企業に就職すると、定年まで長期に勤続します。その間、企業からいろいろな教育投資をしてもらったり、配置転換をしながらキャ

リアをアップしていくわけです。

一方、女性は、企業に就職するのはもちろんそれほど珍しいことではありませんでしたが、特徴的なことは、結婚までの数年間の短期の就業ということでした。そういうことで、どうせ短期間しか会社にはいないわけですから、教育も十分な機会はありませんでしたし、仕事も補助的な仕事を担うものでした。ですから、企業の雇用管理というのは男女別に行われていました。

#### ・均等法施行後はコース別雇用管理

ところが、男女雇用機会均等法ができて、そういうことが許されなくなったので、多くの企業、特に大手企業がどういう対応を取ったかという、ご存じのコース別雇用管理を入れたわけです。総合職と一般職です。総合職の圧倒的大部分は男性で、一部、非常に優秀で意欲的な女性が総合職に入り始めました。一般職は全員が女性です。

このように、男女別雇用管理が少し形を変えて、コース別雇用管理になったわけです。その中で、つぶれた方もいらっしゃいますが、女性で総合職として頑張ってきた方は、その頑張りが評価され、その結果、総合職としての女性の採用は増えてきました。しかし、このコース別雇用管理は、本当は女性を本気で活用しようと思っていない雇用管理ではないかと思っています。いくつかの企業もそのことに気が付いて、コース別雇用管理の見直しをしたり廃止をしたりする企業が出てきました。私たちの資生堂も、2002年にコース別雇用管理はやめています。

\* (株)資生堂取締役執行役員、元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長

そういうことで、男性、女性とか、総合職、一般職といった集団で管理をするやり方から、一人一人の能力や適性、あるいは一人一人の社員がどういう成果、アウトプットを出すかといったようなことに着目した処遇に、今は移りつつあると思います。

#### ・女性労働者の増加の内容

もう1つの特徴は、働く女性が男性を上回って増えてきているということです。労働力人口に占める女性の割合が徐々に高くなってきていて、今は41%です。働く人の41%が女性であるということです。

随分女性が活躍できるようになってきたのかと一見思われるのですが、働く女性が増えているといっても、どこで増えているかというと、1つは結婚年齢が上がってきている、あるいは結婚しない女性も出てきているということで、未婚の女性が増えているわけです。あるいは未婚の時代が長くなってきているので、そういう未婚期の女性の就業の年数がのびていますから、未婚で働く女性の数が全体に増えてきているということがあります。

そして、多くの女性は、全体で見ると7割の女性は、出産・育児のために会社を辞めます。正社員に限ってみても、6割の方は辞めています。いったん辞めて、その後で労働市場に戻ってくる時は、7割の方はパートタイマーで戻ります。それ以外も、契約社員や派遣という形で、いわゆる正社員ではない戻り方をするのですが、非正規で働く女性の数が増えてきているということがあります。

20年前と比べると、企業の中での女性の活躍ぶりは驚くほど変わってきていますが、変わっていない、変わりきれていないのは、育児期に仕事をしながら子育てをする、子育てをしながら仕事を続けることがまだまだ難しいところがあるということです。そのことがここで私が申し上げたかったことです。

## 2. 諸外国との比較

#### ・M字型労働力率カーブ

労働関係の統計を国際比較していると、—

諸外国といっても、欧米の先進諸国といわれる国々との比較ですが—、日本だけが特異な数値を示す統計がいくつかあります。

その特異なもの1つは、「M字型労働力率カーブ」というカーブです。皆さん、頭の中で図表を描いていただきたいのですが、横軸に年齢階級を取って、縦軸に労働力率を取ります。そうすると、例えば20代前半は、女性の場合は74%の人が働いているのですが、その74というところにドットを打っていただいて、次に30代前半で育児のためにリタイヤする人がいますので、労働力率が下がって、また30代後半から上がりはじめて、40代の後半が73%と第2のピークになるのですが、その後、また高齢になるに従って、労働力率が下がっていきます。それをつなぐと、Mの形をしているので、これを「M字型労働力率」といいます。

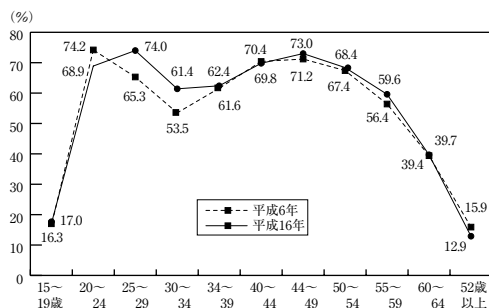
これは、今や先進諸国の中では日本だけです。産休中とか育児休業中は雇用関係が続いているから、実際には働いていなくても労働力人口にカウントしますが、ほかの国を見ると、みんな台形です。台形ということは、出産・育児期にへこむことがないということです。これは日本の大きな特徴です。ほかの国も、最初から台形かというと、そんなことはなくて、かつてはM字型だった国もあれば、第1のピークはあるけれども、その後ストーン落ちて第2のピークがないという国もありました。しかし今はどの国も台形です。日本だけがM字型です。

日本の女性は他の国と比べ職業観や人生観が違うのだろうかと思われるかもしれませんが、意識の面ではそんなに違いはありません。できれば働きたい。今、別に仕事をしているわけでもないし、職探しをしているわけでもないけれども、もし状況が許すのであれば、もっといろいろな条件が改善されるのであれば、働きたい。そう思っている就業希望者、すなわち潜在的な労働力人口ですが、そういう人を、実際に働いている労働力人口に足し

て、先ほどの年齢階級別の労働力率の図を描き直すと、ほとんど台形に近くなります。

そのように加工した台形に近いカーブと、現実のM字型カーブの間に、大きな差があるのです。これが働きたいけれども働けていない女性たちの多さだと思います。私が行政にいた時にも、働きたいということが実現すれば台形の労働力率カーブになるであろうカーブと、現実のカーブの間に大きな格差があるわけですが、その図が頭から離れたことがない、私にとっては一番大きな意味のある統計でした。

女性の年齢階級別労働力率



資料出所：総務省統計局「労働力調査」(平成6, 16年)

#### ・管理職に占める女性比率の低さ

例えば、労働力人口に占める女性の比率は、アメリカは46%で、管理職に占める女性の比率も、これはたまたまかもしれませんが、アメリカは46%です。それでもグラスシーリングという言葉があるように、上級の管理職やその上の役員では女性がまだ十分活躍しきれていないという現状がアメリカにもあります。初級の管理職から上級の管理職まで一括りで見ると、労働市場全体の女性比率と管理職に占める女性比率は変わらない、というのがアメリカです。

日本は労働市場に占める女性比率は41%ですが、管理職に占める女性比率は約10%です。このように管理職の女性は少ない。ただ、女性も男性も、管理職になりたいと思っている人はだんだん減っています。管理職で

なくても、仕事で頑張りたいと考える人のほうが増えてきているようです。ですから、管理職という指標は本当に1つの指標にすぎませんが、日本の現状はそういうことです。これは、日本の女性は管理能力がないということでは決してなくて、育児期に仕事が続かない。そして、育児のために会社を辞めた方も、労働市場に戻ってくるのがすごく早くなっていて、平均3年で戻ってくるのですが、戻る時はパート・派遣です。こういう姿が続く限りは女性管理職はなかなか増えないでしょうが、そうでなくなれば間違いなく増えていくと思います。

#### ・男女間賃金格差の大きさ

男女間賃金格差も日本は大きいです。ここでは正社員だけに限って見っていますが、男性の正社員の平均賃金を100とすると、女性の平均賃金は67です。じわじわ縮小していますが、まだその縮小の度合いは非常に遅いです。ただ、縮小していることは縮小しています。

欧米では格差の大きいところで75くらい、アメリカは大きいです。オーストラリアや北欧などは小さくて90くらいです。日本の100対67というの、何が要因なのかを統計上、分析することはできます。

何が一番効いているかということ、管理職比率が男女で違うということです。もう1つは勤続年数の男女差です。もし管理職比率が男性と女性で違わなければ、そして勤続年数が男性と女性で違わなければどうなるかを加工できるのですが、そうすると100対80強になります。ですから欧米並みといいたまいます。そのくらいにまでなります。

諸外国との比較でずっと言ってきたことは結局は1つです。育児期に仕事が続かないということが、日本だけ違う現象の根っこにある、ということを申し上げたいわけです。

#### ・非正規雇用の増加と処遇格差拡大

もう1つの日本の特徴は、非正規雇用が増加していることです。非正規雇用というのは、

その言葉自体に「正規ではない」というマイナスの価値観が入っているので、使いたくない言葉ではないのですが、これに代わる言葉がないので、非正規雇用と書きました。要は、フルタイムで定年まで働くということではない働き方をすべて、ここでは非正規雇用と言っています。その割合がどんどん増えています。今、男性だと、85%が正社員で、15%が非正規です。女性の場合は半分以上が非正規です。正社員のほうが少ない、というのが日本の現状です。

この非正規と呼ばれている人が多いとか少ないとか、そのこと自体は、別にいい悪いの評価をすることではないと思います。ただ、非正規といわれている人たちの仕事のレベルはどんどん上がっていているのですが、一方では処遇格差は拡大しているという問題があります。

ここ十数年来、多くの企業は、国際競争力を維持するために労働コストを削減しようと思ひ、正社員のスリム化を図ってきました。その結果、どういうことになっているかというと、昨日まで正社員がやっていた仕事を、きょうからは派遣の方をお願いするとか、契約社員やアルバイトの方をお願いするようになってきています。ですから非正規の人が従事する仕事のレベルが上がっている、ということがいえるのではないかと思います。逆ひ賃金格差はずっと拡大しています。正社員の男女の賃金格差は、時間はかかっているけれども縮小していると先ほど申し上げましたが、正規・非正規の賃金格差は拡大の一途です。

#### ・男女の役割分担の大きさ

生活面にも日本の特徴があります。それは男女の役割分担が大変大きいことです。生活時間を見ると、日本の男性の1日の家事・育児時間は0.8時間です。アメリカは2.6時間、スウェーデンは3.7時間です。欧米の男性も、育児時間はさほど長くはないのですが、家事時間は長いです。身の回りのことは自分で時

間をかけてやっているということです。1日を日本と比べてみてください。日本の男性に比べて、欧米の男性は2時間も3時間も余計に家事・育児をやっているということです。随分このあたりは違うところです。

一方では、30代を中心とした男性の長時間労働という問題があります。1週間で60時間以上の労働とはどういう生活かを頭の中で描いてみてください。週休2日の会社が増えているから、60時間を5日で割ると、1日12時間以上働くことになります。それにお昼の休憩時間が1時間あって、往復1時間ずつかかるとすると、1日15時間以上、仕事関連のために拘束されるということです。

ですから家には寝に帰るだけという方が年代別には30代の男性で最も多くて、4分の1くらいいます。都市部ではこの比率はもっと高いです。

日本人の男性の意識の問題もありますが、こういう働く時間の長さの関係もあって、男性の家事・育児時間はこのように短いのではないかと思います。

### 3. 女性労働の課題

#### ・育児期のキャリアアップ

以上をまとめると、日本の働く女性の課題は2つあると思います。1つは、育児期にも仕事を継続しながらキャリアアップができるということが、まだ実現できていないということがあります。育児期はいつきではありません。

私も子どもを2人育てましたが、3歳で育児が終わるということは決してなく、子どもが小学校に上がれば育児が終わるということでもなくて、時間的・精神的に育児から解放されたと思ったのは、子どもが高校を卒業した時です。ですから18年間、子どものことがずっと気になります。2人、3人育てるといふことになる二十数年間、育児をすることになるわけです。

育児の期間はこのように長いので、単に仕事が続けばいいということだけではなくて、

育児をしながら、ずっとその間、キャリアアップができないといけないわけです。そういうことが、ワークライフバランスがいかに必要なかということの私の問題意識です。育児期に仕事が継続できるという課題に加えて、その間もずっとキャリアアップしていくにはどうしたらいいか、という課題があるということです。

#### ・正規と非正規の均等処遇の実現

もう1つは、きょうの直接のテーマではありませんが、特に女性を中心とした今の日本の大きな労働問題として、正規・非正規という区分があって、これが企業の中での処遇の問題だけにとどまらず、税金の問題だったり、社会保障の問題だったりもするわけですが、これも大きな問題です。そのことだけを付け加えておきたいと思います。

## Ⅱ. 企業におけるワークライフバランスはなぜ必要か

きょうはワークライフバランスについてお話をしますが、なぜワークライフバランスを実現することが大事なのかについて、私の考えを述べます。

ワークライフバランスというのは比較的新しい言葉です。お聞きになった方もいらっしゃるかもしれませんが、念のためにどういうことかという、「ワーク」というのは仕事で、「ライフ」というのは仕事以外の生活で、その中でもその個人にとってとても大事だと思っているもの、ということだと思います。ある人にとって、あるいはある時期にとって、それは育児かもしれません。介護とか、その他、家族との関係のために時間を使いたい、というのもライフです。生涯学習という言葉がありますが、ずっと勉強を続けたいという気持ちを持っていらっしゃる方もいますので、そういう方にとっては勉強のための時間、これもライフです。趣味が自分にとっては大事で、それをずっと生涯大事にし

たいと思っていらっしゃる、そういう趣味のための時間、これもライフです。仕事とは離れて、社会貢献をしたいと思っていらっしゃる方、地域活動をしたいと思っていらっしゃる方、それもライフだと思います。

仕事と、それ以外の生活の中で自分にとって大事なもの、自分の一生にとって大事だと思うもの、その両方に時間がきちんと使えるという、そういう生き方、働き方のことをワークライフバランスといっています。

### 1. 女性のため

#### ・育児期の継続就業のため

このワークライフバランスはなぜ必要か。まず最初の答えは、女性の幸せのためです。特に女性にとってワークライフバランスがなぜ重要かについては、もう繰り返して言う必要もないかもしれませんが、今、女性が職場で職業を通じて能力発揮が十分できていないとすれば、それは育児期に仕事が続かない、あるいは育児期に仕事が続いたとしてもなかなかキャリアアップができないという問題があるからです。職場で、男性、女性に関係なく自分の能力が十分発揮できるという男女雇用機会均等の観点から見ると、育児期の継続就業の問題を解決するためにワークライフバランスの実現が大事であるということです。

#### ・生涯所得の確保

なぜ女性は働きたいか。もちろんそれにはいろいろな動機があるわけですが、経済的な収入を得たいというのも大きな動機だと思います。仕事を中断することによって女性が失っている所得は、生涯で実に1億8,600万円にものぼります。今日は皆さんに知っていただきたいと思って、レジュメにわざわざ金額を書いたのですが、仕事を中断することによっていかに女性が所得を失っているかという、その所得の大きさです。この1億8,600万円という所得は、今の日本の一般的な女性の生き方、ここでは短大卒モデルですが、短大を卒業してどこかの会社の正社員で働いて、出産・育児のために退職をして、今度はパー

トで再就職する。そういう人たちが生涯得る、退職金までを含めた所得と、仕事を辞めずに、もちろん途中で会社を変わるという転職などもあっていいわけですが、正社員のままずっと働き続けることができた場合の所得との差が、1億8,600万円です。これは内閣府の試算です。これを大卒のモデルで見ると、2億円を超えています。

もちろん経済的な理由だけで人は働くものではありませんが、どういう働き方をするかによって、これだけの生涯所得の差があるということです。これにプラス、年金の格差があるので、本当は人生にとってもっと大きい差があるということが言えようかと思います。

・育児期女性の両立支援は男女の役割分担の強化も

ワークライフバランスは育児期の女性が仕事を継続するために必要であると、まずは言ったのですが、それはワークライフバランスの一部です。主として育児期の女性をターゲットとして、その人たちが仕事と子育てが両立できるようにというのは、ワークライフバランスの大事な領域ではありますが、一部です。ここだけを手厚くするというのはいかなものかという問題があります。

それはなぜかという、日本は先ほど見ていただいたように、男女の役割分担が根深いわけですね。男性はあまり家事・育児をやっていない、それらは女性がほとんど担っているという時に、「女性が仕事と子育てが両立できるように育児休業制度を導入します」「育児のための短時間勤務制度を導入します」と企業の中で手厚くすると、そういう制度を利用するのはほとんど女性で、結果として、男性は育児を担うことなく仕事だけでがんばるということになり、キャリアという観点から見ると、ますます男女に差が出てくるということにもなります。

私は育児期だけにターゲットを置いた両立支援は、もろ刃の刃（やいば）ではないかと思っています。女性のためにも追求すべきは、

ワークライフバランスというもっと大きなコンセプトで向かうべきではないかと思います。

## 2. 男性のため（すべての人のため）

(1)で「女性のため」と書いたので、(2)は「男性のため」と書きましたが、正確にはこれは男性のためというよりも、すべての人のためです。老若男女、すべての人のためです。育児期の女性だけではなくて、すべての人のためというのが、ワークライフバランスです。

多くの人が、職業が自分にとってとても大事で、自分の生涯にとって職業を通じて能力を発揮する、職業を通じて人から評価をいただく、職業を通じて経済的な収入を得るということが大事であるということは思っていると思いますが、大事なのはそれだけではありません。ほかにも大事なものはあるはずですから、ほかの大事なものを犠牲にして仕事だけということではないような人生が送れるためにワークライフバランスが必要である、というのは言うまでもないことです。

・仕事と子育ての両立を願う父親が7割

少しだけ補足をしますが、今の若いお父さんたちの意識はどんどん変わってきています。今日は若い男性の参加も多いのですが、私は団塊の世代ですが、50代の意識と20代、30代の意識は本当に違ってきます。特に男性の意識が違ってきます。私が（厚労省の）局長時代に、子どもが小学校に上がる前のお父さんたち（20代や多分30代が中心だと思いますが）に、調査をしました。「仕事中心でいきたいですか」「仕事と家庭を両立したいですか」「家庭中心でいきたいですか」という意識調査です。

こういう意識調査というのは、かつては女性に対する調査であって、男性は仕事中心に決まっているだろうということで、男性にこういう調査はやっていなかったわけです。2003年くらいだったでしょうか、調査結果が出てきました。

私は本当に驚きました。男性を誤解していたと思いました。この若いお父さんたちは、

「仕事と子育てを両立したい」と思っている人が最も多いのです。そして、けっこう、「家庭生活中心でやりたい」という人も多いのです。「仕事と家庭を両立させたい」と「家庭生活をむしろ大事にしたい」と答えた人を合わせると、7割です。「家庭を犠牲にしても仕事中心でいきたい」と思っている人は3割です。

ですから、男性たち、特に子育てをしていらっしゃる男性たちは、今は幸せではないのだと思います。そういう方たちが幸せになるためにも、ワークライフバランスは大事です。

・退職後の生活のために

今、少子化や高齢化の問題がとてもいわれています。皆さんも、あっという間に定年です（笑）。けっこうその後が長いのです。その後、自分が健康でさえあれば、いろいろな活動ができるわけです。短い方でも10年、長い方は20年くらいやれると思いますが、仕事を辞めた後の生活の豊かさというのは、在職中にいかにワークライフバランスの実現を個人が図れるかということと結び付いているわけです。仕事以外に自分にとって大事なことがあって、それに、そこそこしっかり時間を使ってきたという人生を送っていなければ、退職後の高齢期の生活は、決して精神的には豊かにはならないと思います。

### 3. 企業のため

ワークライフバランスが個人のために大事だということをこれまでお話してきました。そんなことは聞かなくても皆さんは十分ご想像いただけると思うのですが、これが企業にとってなぜ大事かというお話を次にしたいと思います。

#### (1) 優秀な女性社員の採用・雇用継続

企業が最初に理解する第1ステップは、ワークライフバランスを実現すると、まず優秀な女性が採れる。そして入社をした後に、その女性たちを、配置転換をしたり、教育訓練をしながら育てるわけですが、教育投資をした優秀な女性たちが子育てのために辞める

ということがなくて済む。教育投資は十分回収できる。そういうことに気付いている会社はそんなにもう少数ではないと思います。

特に資生堂は、化粧品などを製造販売している会社なので、お客様の9割以上が女性です。そういう企業にとっては、もちろん男性ができない仕事ではありませんが、女性が自分の実際の生活を通じていろいろなことを感じているわけですから、そういう女性がビジネスを担うのは、女性をお客様にしていない企業と比べると、その必要性は非常に高いわけです。ですから、私たちの会社は、女性が活躍できるように、ということで従来やってきたつもりです。優秀な女性を採りたいと思う企業が、まずワークライフバランスに取り組みます。

#### (2) ワークライフバランスはコストではない

育児期の継続就業支援やワークライフバランスは、企業にとってコストにはなりません。ワークライフバランスの話をする、企業の経営者や人事の方はまず、「資生堂さんのような大手企業はそれでいいでしょうが、自分たちのような中小企業はそんな資力がありません」と言うのです。これは大いなる間違いです。

ワークライフバランスは何も余計なコストはかかりません。女性が活躍する会社をつくるのは、何もコストがかかることではありません。また、男性が仕事以外のことに生きがいを見つけて、それも大事にできるようめりはりの利いた働き方ができる会社にすることは、企業にとってコストのかかることでは絶対にありません。

1つ例を申し上げます。例えば育児期に雇用を継続するために、育児休業制度というものがあります。この制度をうまく定着させて運用しようと思うと、代替要員の問題があります。育児のために1年くらい仕事を休むと、その間、周りの人にそのしわ寄せが行くことになります。周りの人のワークライフバラン

スが崩れるから、そこに代替要員を入れるわけです。そうすると、企業の方は平気で、「育児休業はいいけれども、代替要員を入れるから、そのコストがかかります」と言うのです。おかしいと思いませんか。育児休業中の女性は無給です。有給の会社はまずありません。うちの会社も無給です。所得は、雇用保険制度という国の保険制度から4割が補てんされるのですが、会社は無給なのです。

例えば、育児休業を取った方が年収300万円の人だとすると、300万円をかけて代替要員を雇えばいいわけです。通常は職場の仕事の分担を見直した上で派遣の方や契約社員やアルバイトの方を入れますから、300万円なんてとてもかからずに、200万円とか150万円で済むわけです。だから、むしろコストダウンになることこそあれ、コストアップにはならないのに、何か思い込みがあってそういうことを言われるのです。

ワークライフバランスのために、例えば残業のない職場にするとという別の例をとりましょう。これもコストがかかることではありません。むしろコストダウンします。それでワークライフバランスが実現して、本当に社員が持てる能力が十二分に発揮されて、時間当たりの生産性が高まるということになれば、これは明らかにコストダウンします。ところが、コストアップになるのではないかという誤解が世の中にはまだあります。

### (3) 社員の多様性が新しいビジネス価値の源泉

そして第3ステップです。これは私が言い始めていることなのですが、ワークライフバランスは新しいビジネスの価値の源泉である、心からそう思っています。

市場がどんどん大きくなっている時代は、こんなことを言わなくてもよかったのです。しかし、今は国内市場は、人口減少社会に入って、これから小さくなるわけです。化粧品もそうですが、多くの商品・サービスにとって、日本はもう成熟した市場です。そう

いう中で企業が生き残って、そして願わくば発展したいと思えば、昨日まで作っていた商品やサービスをそのまま続けてはいけないうわけです。企業間の競争というのは、これまでにない新しい価値をどうやってお客様に提供できるかということの競争です。

新しい価値というのはどこから生まれると思いますか。先ほど1週間に60時間以上働く社員の話をしましたが、社員が全員そんな働き方をする会社だったとすると、そういう社員が1,000人いる場合、1,000人全員が同じ会社の価値観を共有してしまいます。家には寝に帰るだけで、あとの時間はみんな会社で過ごし、会社の情報や会社の価値観を共有しているからです。そういう会社だとすると、そういうところから新しい価値観は、生まれないことはないかもしれないけれども、生まれにくいと思います。新しい価値観が生まれるのは、世の中に吹いている新しい風に触れるところからだと思います。異質なものに触れることによって、それが触媒になって新しいものが生まれるのだと思います。

例えば、M&Aもいいと思います。どこかの違う会社と合併するというのも、新しい価値を生むきっかけになる可能性は高いと思います。また、中途採用をする、その会社の社員があまり経験したことがないような経験をしたような人を採用するのもいいと思います。

しかしそれは数からいくと少数です。数として圧倒的に多い、今いる社員の皆さんが新しい価値観を会社に持ち込むというのが、会社から見ると願ってもないことなのです。ワークライフバランスをしっかりと実践していただくと、子育てを通じてでも、社会貢献活動を通じてでも、生涯学習を通じてでも、あるいは友達とおしゃべりをするということでも何でもいいのですが、そういうことを通じていろいろな刺激を受けているわけです。そうしていろいろな情報や価値観やいろいろな人的ネットワークを持っていて、それを知らず知らずのうちに会社の中に持ち込んでいた



だく。そういう意味でワークライフバランスは企業が新しい価値を生み出す源泉であると思います。

一時期、ダイバーシティという概念、例えば日本ではIBMさんなどが有名ですが、そうした人事戦略を採る会社があります。ダイバーシティというのは、例えば男性・女性とか、年齢が高い・若いとか、日本人・外国人とか、人種が違ふとか、障害がある・ないなど、社員構成を多様にするることによって、社員構成を市場の多様性に近づけることによって、市場の多様性に応えるビジネスができるという理屈です。このダイバーシティの多様性というのは、男に生まれるとか女に生まれるとか、どういう人種で、属性がどうかという、ほとんど生まれつきのものです。ところがワークライフバランスがもたらす多様性というのは、そういう生まれながらの属性もありますが、毎日の生活の多様性、ライフスタイルの多様性から来るものだと思っています。私はワークライフバランスはダイバーシティよりももっと広い、大きい、深いコンセプトであると思っています。

#### (4) 企業の社会的責任経営（CSR）

・ CSRとは

最後は、社会的責任経営（CSR）とワークライフバランスの関係です。CSRとは、Corporate Social Responsibilityの略で、「企業の社会的責任経営」と訳されることが多いのですが、これは一体何でしょうか。

資生堂に入社して最初の私の仕事はCSRでした。1年しかやらせてもらえなかったのですが、初代のCSR部長をやりました。その時に、CSRとは何かを勉強したわけですが、一番「これだ!」と思ったのは、経済同友会の定義でした。「CSR経営とは、さまざまなステークホルダーを視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のありかた」と書いてあります。

これは、企業がサステナブルであるために

は、企業が永続的に存続発展するためには、どういう経営をしないといけないかということですが、ステークホルダーとの関係性を大事にしようという経営指針、経営理念なのです。ステークホルダーというのは、会社を経営する上で、ビジネスを遂行する上で、不可欠な利害関係者のことをいいます。資金を提供してくれる株主もステークホルダー、できあがった商品やサービスを買ってくれるお客様もステークホルダー、部品や原材料を調達したりする取引先もステークホルダー、社員も大事なステークホルダー。そして社会もステークホルダーです。社会というのはその会社がある地域社会のこともあれば、日本という大きな社会のこともあれば、弊社のようにグローバルに仕事をしている企業にとっては、グローバルな社会がステークホルダーの1つだと思います。自然環境もステークホルダーです。

そういうステークホルダーと企業の関係性を、ここでは「相乗発展」と言っています。もっと平たく言えば共存共栄です。例えば、お客様をだまして悪い商品をコストをかけずに売る。お客様は、最初はそれがわからないから買ってくれるかもしれない。企業はその時はもうけになります。でもこれは長くは続かないわけです。長く続けようと思ったら、いかにお客様から信頼していただけるようなビジネスをするかという、こういう経営の理念です。

日本でCSRという言葉が使われるようになったのは21世紀に入ってからですが、言葉はなかったけれども理念は以前からありました。例えば、お客様を大事にする、取引先と長期的に信用関係をつくっていく、従業員を大事にするなどというのが、日本の経営の特長だったと思います。コンセプトとして整理はされていませんでしたが、日本の多くの企業はそういう経営をする努力をしていたと思います。

・ ステークホルダーとしての「社員」

ワークライフバランスというテーマとの関係で言うと、ステークホルダーは社員です。社員と会社の関係性を共存共栄にするということです。企業はややもすると、少し不遜な思いというのか、錯覚に駆られます。例えば、たくさんの学生さんたちが募集に応じてくださると、会社は、「採用してやる」という思いになりがちです。社員に給料を払っていると、「働かせてやる」「働かせてやっている」という感覚になりがちです。

ところが、よくよく考えると、会社も選んでいるけれども、社員も選んでいるわけです。世の中にたくさんある就職機会の中で、学生さんはうちの会社をなぜ選んでくれたのかということに、そして選んだ後も、今は離転職をすればもっとキャリアアップができるかもしれないのに、なぜうちの会社に居続けて働き続けてくれるのかということに思いをはせた経営をするということだと思います。

CSRの観点からのワークライフバランスというのは、共存共栄ですから、そのことによって企業が成長する（企業がコストを抑えて利益を出して成長する）ということに寄与する、同時に社員個人が幸せになれる（社員個人個人が自分にとっていい職業生活や人生を送れる）という、個人の幸せと企業の成長を両立させるコンセプトです。

経済同友会は、CSRについてのレポートを出した時に、欧米と比較して、日本の企業のCSRの特徴を言っていますが、次の2つをCSRの観点から指摘しています。

1つは、取締役会の在り方などを含めたガバナンス（企業の統治のシステム）がまだまだ弱いということ。もう1つは、女性の管理職、役員が活躍しきれていないということです。ワークライフバランスというのは、まさにCSRの1つの大事な領域であると私は思っています。

### Ⅲ. 資生堂の例

#### 1. 資生堂の概要

資生堂の大きな特徴は非常に女性が多いことです。正社員数は約12,000人、うち男性が3,300人（27%）、女性が8,800人（73%）で、これとほぼ同数の非正規といわれている女性の方がいらっしゃいます。正社員に限った統計で見ると、女性比率は7割を超えています。その中で美容部員という、店頭で化粧のカウンセリングをして販売をする職種があって、そこは、男性はたしか1、2名しかいないので、ほとんど女性なのですが、その美容部員さんたちを除いて男女比率を見ると、女性と男性が半々くらいの会社です。そういう会社ですから、特にワークライフバランスや女性の活躍が大事な命題になっているわけです。

#### 2. 資生堂のCSR

##### ・創業以来の経営理念

資生堂は133年前、明治5年に創業しています。それ以来、その時々経営者が自分の言葉で経営理念を語っています。例えば1921年には「品質本位、共存共栄、消費者、堅実、徳義尊重」の五大主義を制定しましたが、これは今から解釈すると、CSR経営を言っているわけです。ですから、資生堂のCSRは、創業以来の経営理念です。

##### ・THE SHISEIDO WAYとTHE SHISEIDO CODE

1997年に「THE SHISEIDO WAY」という1ページに収まる短いものですが、企業の経営理念をうたいました。これは、さまざまなステークホルダーと資生堂の関係性をこういうふうにしたいということをうたったものです。それを受けて、日々の社員の行動指針を、「THE SHISEIDO CODE」というものにまとめています。「お客様との関係で社員はこういうことに努力します」「株主との関係では社員はこういうことに努力します」「同僚社員との関係ではこういうことをします」とい

うことをまとめたものです。CODE（冊子）は見栄えがよくて気に入っているので、よくお見せするのですが、こういうものを社員が朝礼の時などに少しずつ読み合わせをします。いろいろなステークホルダーと会社との関係性を少しでもよくしようということで、日々努力をしているわけです。

#### ・推進体制

たまたま私が入社した時期とほぼ重なるのですが、2004年4月から新しい推進体制が整えられ、「企業倫理委員会」と「CSR委員会」という2つの委員会ができました。これは部門横断的な委員会です。

ビジネスをやる限りにおいては、絶対にやらなければいけないCSRの領域があります。それをやらないと、駆逐される、市場から支持を失うという領域があります。絶対的にやらなくてははいけない「基本的」なCSRの領域です。これは、「コンプライアンス（法令遵守）」という言葉でよくいわれたりするのです。こういう領域、これがやれなかったがために、百年以上の歴史があった某食料品のメーカーさんは一夜のうちに信用失墜、ビジネスの存続ができなくなりました。あるいは、リコールを隠した某自動車メーカーさんは、いまだに大変ご苦労されていると思います。

やらなければ本当に企業価値を損ねて、最悪の場合には駆逐されるという領域と、やってもやらなくてもいいのだけれども、適切にやれば企業価値が高まるという領域があるのです。後者の代表的な例は社会貢献活動です。

弊社の場合、主として絶対にやらなければいけないところ、平たく言えば、不祥事を起こさない会社、もし仮にあったとしても、小さいうちにその芽を摘み取ることができる会社にするにはどうしたらいいのかという領域を、企業倫理委員会で検討しています。委員長は社長です。CSR委員会というのは、やってもやらなくてもいいのだけれども、適切にやったら企業価値がさらに高まるという、そういう活動を全社を挙げて推進するために

はどうしたらいいかということを検討する委員会です。職制とは別に、企業倫理委員会とCSR委員会の2つの委員会から指示されて、日々のCSR活動をそれぞれの職場で定着させるために、通常の業務以外にCSR活動の先頭に立っている人を「コードリーダー」と呼んでおり、全国で600人くらいいます。こういう仕事をする事務局が「CSR部」で、社長の直属の組織として置かれています。これが2004年度からの体制です。

#### ・重点領域

CSRは百社あったら百様です。どういうCSR活動をするかということ、それはいかに企業価値を守り、いかに企業価値を高めるかということなので、百社あったら百様です。特に、やってもやらなくてもいいけれども、やれば価値が高まるという領域、それを、例えば「戦略的CSR」「裁量的CSR」と私は言っています。そういう領域は、会社によってまちまちです。弊社の場合には重点領域を3つ挙げています。

1つ目は、化粧品メーカーであるから、やらなくてはいけないこと、あるいはやることを期待されている分野をやっています。1つだけ例を挙げると、「パーフェクトカバー」という商品をつくっています。これは、顔に大変濃いあざのある方、やけどやけがで大きな傷の残った方に、そういうことを気にせず活躍していただけるように開発した特別なファンデーションです。またこれを使った特別なメーキャップの方法も開発しています。こういうものは利益にはなりません。利益にはならないのだけれども、化粧品メーカーだからやらなくてははいけない活動だと思っているのです。

2つ目は、持てる文化資源を活用した「美しい生活文化」を創る活動です。化粧品メーカーというのは、命にかかわるようなビジネスではないので、本当は世の中になくてもいいのではないかと、本当になぜ世の中にこの会社はある価値があるのだろうかということを

考えると、私たちのビジネスは、生きる死ぬの次元で必要とされるわけではないのです。文化的に豊かな社会をつくるというレベルで、私たちの会社は貢献できると思っています。

「資生堂はなぜ世の中に存在する価値があるのですか」と問われたら、私たちの企業理念は、「美しい生活文化の創造です」と言っています。そういう企業理念ですから、美しい生活文化を創造することを本業でもやりますが、それ以外の社会貢献活動などでもやっていこうと思っています。例えば、まだ世の中に認められていない新進気鋭のアーティストが活躍できることを支援するため、発表の機会を提供するといったようなことをしており、「資生堂ギャラリー」という画廊を1919年からやっています。

3つ目の重点領域が、今日のテーマとも関係してくるのですが、お客様の9割が女性で、そして社員の7割が女性ですから、社内外の女性を応援する企業でありたいと思っています。そして社内外の女性が、そういう会社だから商品はもちろん、その商品をつくる会社が、社内外の女性を応援している、社内外の女性の価値観をよくわかっている、共有している、だから資生堂が好きだと思って下さる、そういう会社になりたいと思っています。

### 3. 資生堂のこれまでのワークライフバランスの取組み

こういう資生堂のCSRの中で、ワークライフバランスを実現するためにどういうことをやってきているかということについてお話しします。まず最初は、資生堂のワークライフバランスも、子育て支援から始まっています。

#### ・育児休業

今、最も一般的なわかりやすい例で言います。子どもさんが生まれると、3年間、育児休業が取れます。しかし3年間も取る方はいなくて、普通は1年前後で復帰してきます。常時370～380の方が育児休業中です。

#### ・育児時間

育児休業から戻ると、「短時間勤務制度」というのがあって、2時間まで時間を短縮できます。1日の所定労働時間は7時間45分ですが、それを5時間45分まで短縮できる制度です。これを利用する人も多くて、子どもさんが小学校にあがるまで利用できます。この短時間勤務を利用している人も、常時340～350人いるという、そういう会社ですから、育児休業を取って、復職をして短時間勤務をするというのが、大体当たり前になりつつあります。

#### ・ワークライフバランス塾

「ワークライフバランス塾」という勉強会もあります。これは、私が今も引き続きやらせていただいています。35社に集まっていたいて、資生堂が幹事会社のひとつになって、ワークライフバランスを実現するための塾をやっています。私が塾長をさせてもらっているのですが、そういう活動もやっています。

他に、フレックスタイム制、インターネットを活用し育児休業中の社員に対して情報提供をしたり・Eラーニングを提供したりするプログラム（wiwiw）、事業所内託児施設の設置などを行っています。

### 4. 資生堂の今後のワークライフバランスの取組み

#### (1) 次世代育成支援行動計画を策定

次に、直近の状況です。ワークライフバランスについての資生堂のこれからの取組みについて、CSR委員会で2004年度に議論して、最後は経営会議という最高意思決定機関に上げて、そして男女共同参画のための「アクション20」というものをつくりました。

資生堂は、世間相場では女性の活躍に非常に熱心な会社です。均等法に照らしてよくやっている「均等推進企業」を厚生労働大臣が表彰する制度があります。その表彰制度で最も高いランキングが最優良賞です。これまで4社が最優良賞を取っています。その4社のうちの1社が資生堂ですから、世間相場か

らえば資生堂はよくやっていると思います  
が、私たちの会社の特殊性を考えると、それ  
に甘んじてはいけない、そこで満足してはい  
けないと思っています。そこで、従来取り組  
んでいたことに、またプラス20をこの2年  
間でやろうということで、「アクション20」  
というものを経営会議に諮って作りました。

この「アクション20」のうちの10項目が、  
ワークライフバランスに関することです。た  
またま、国のほうで少子化対策の観点から、  
次世代育成支援対策推進法という法律を策定  
しました。各企業は次世代育成のための行動  
計画を作って、国に届けなければいけないわ  
けですが、その法律ができたこととタイミン  
グも合いました。そして、その「アクション  
20」の中のワークライフバランスに関する部  
分を、2005年3月に「資生堂の次世代育成  
支援行動計画」として策定しました。(別添  
資料70頁)

この行動計画の「はじめに」で次のように  
書いています。「資生堂は、これまで仕事と  
子育ての両立を支援するための対策を講じて  
きましたが、これをすべての社員に拡大した  
ワーク・ライフ・バランスへ取り組むことが  
必要です。ワーク・ライフ・バランスの趣旨  
は、子どものいる人も、いない人も、従業員  
の一人ひとりが働きがいのある仕事に就き、  
労働時間の生産性を高めて個人裁量の時間を  
創出し、創出された時間で仕事以外の生活を  
充実させ、そこから得た知識、感性、価値観  
を仕事に反映して成果を出すというもので  
す。」先ほど私の話の中にも出てきましたが、  
こういう考え方でこの行動計画をまとめてい  
ます。

## (2) 計画に盛りこんだ主要な課題

10のアクションのうち、最初に位置づけ  
たアクション1として、「仕事の在り方を見  
直し働き方を改革」という課題を持って  
きました。2004年10月に「働き方見直しプ  
ロジェクト」を設置して活動をしてきていま  
す。これは大変難しいのです。仕事と子育て

の両立の分野は、その気になれば制度化をし  
て、それを運用することも比較的難しくない  
のですが、社員全体の働き方を変えるという  
分野はとても難しいのです。すぐ後でまたお  
話を戻しますが、この資生堂のワークライフ  
バランスで大事な課題だと思ったことは、仕  
事の在り方そのものを変えようということ  
です。

### ①子育て支援についての残された課題と対応 i) 店頭の美容部員の育児時間取得

子育て支援で残された課題があります。取  
組みは早かった会社ですが、残された課題が  
あって、それをこの中で盛り込んでいます。  
残された課題の1つは、例えばアクション4  
(2)の「子育て中の美容職が活躍できる体制づ  
くり」です。

さきほど、育児休業や育児時間を取るのは  
もう当たり前の会社になったと言いましたが、  
本社にいればそれは当たり前ですが、店頭に  
いる美容職の方は、育児休業は取れますが、  
育児時間が取りにくいのです。取っている方  
もいらっしゃるが、「取りにくい」「取れない」  
という声はまだあります。育児時間を取  
られる方は夕方早めに帰りたいと思います。  
そして余裕を持って保育所に子どもさんを迎  
えに行きたいわけです。ところが店頭に立っ  
ていると、忙しくなるのは夕方からです。そ  
うすると、お店も困る、同僚も困るわけです。  
お客さんが来はじめた時に、「失礼します」  
になってしまうので、そうすると取りにくい。  
そこで何とかならないかという課題があって、  
取り組んでいます。

最初にやったのは「店頭応援団」です。元  
美容職の方で、定年でお辞めになった方に、  
助けてくださる方を登録しておいてもらって、  
手伝ってもらおうという仕組みをつくりまし  
た。ところがうまくいきませんでした。数件  
は事例が出てきたのですが、「夕方4時とか  
5時くらいから、8時、9時まで毎日やって  
ください」といっても、60代の方は「(仕事  
は)もういいわ」と言うのです。そういうこ

とで、これはなかなか実現しません。

これがうまくいかなかったので、今度やろうとしているのは、夕方4時から4時間の、美容職の契約社員ができないかということで、今、トライアルをやっています。

## ii) 男性の育児参加の促進

育児期の問題でもう1つ課題だったのが、男性の育児参加・育児休業取得の課題（アクション6）です。資生堂は、常時三百数十人の育児休業中の人がいる会社なのに、男性で取る人はいませんでした。しかし、一昨年の夏、大阪の工場で育児休業を取る男性が初めて出ました。その人は6ヵ月取りました。私は当時、CSR部長だったので、これはいい材料になると思って、社員向けの広報誌を編集する社員に、すぐに飛んで行って取材してもらって紹介をしました。会社としてはこういうことはウェルカムだというメッセージを送りたかったわけです。その人がやっと1号で、それからはまた出ません。数ヵ月とか1年という単位で育児休業を男性が取るのは、まだ日本の社会ではハードルが高いと思いました。もっと短期でもいいから取ってもらおうと思ってつくったのが、アクション6です。

資生堂には、無給の3年間の育児休業制度があるのですが、今回作ったのは、100%有給の2週間の育児休業です。別にこれは男性用とは書いていませんが、気持ちは男性用です。6ヵ月の育児休業を取る男性社員が出たのは一昨年の夏ですが、この制度を入れたのは去年4月でした。年末までの9ヵ月間に、なんと、10名も出ています。2週間だったら取れる、そういう形で男性の育児参加を促すことを今やっています。

男性の育児参加を促すということをやらなければ、先ほども言いましたが、いくら育児支援の制度を手厚くしても、それは女性だけが利用するというのでは、男女の差が、いろいろな意味で、ますます開くことになるわけです。

## ②仕事の在り方の見直し・働き方の改革

### ・働き方見直しプロジェクト

仕事の在り方を見直すということで、これが最大の課題としてアクション1に掲げて、これまでいろいろなことに取り組んでいます。

例えば、本社における長時間労働の削減ということでは、労働組合と36協定という残業時間に関する協定を結んでいて、残業の上限は、原則は月45時間、年間360時間となっています。それは原則で、ある一定の手続きを取れば、それを超えてもいいことになっています。これを超える人が多い部門は、その部門の責任者を人事部長が呼んで面談をして、なぜこんなに長いのか、どうしたらそれが改善できるのかを相談するということもしました。

本社のスタッフ部門・管理部門ですが、部門（例えば人事部や法務部）の業績評価の仕組みの中に、残業に関することを入れることもやってみました。

また、部門の評価以外に、管理職の一人一人の人事評価に、「労働時間の管理」の項目を入れたりして努力はしています。が、まだまだです。それ以外にも、会議数の削減・組織構造の見直し、在宅労働の試行、裁量労働の拡大についての検討、みなし労働制における長時間労働の改善などいろいろな取組みを行ってきています。そして、効果があったかどうかを見ていきます。

実は昨年度、資生堂の人口構成が非常に中高年に重かったので、本当につらい決断でしたが、歴史上初めて、希望退職を50代の社員に対して募集しました。1,360人の方、正社員の約1割強の方が退職しました。その後、時間外労働が増えるのではないかとことを非常に懸念したのですが、今のところは増えていません。増えていないことからすると、働き方の見直しの取組みにそこそこ効果があったのかとは思いつつ、しかし、これだけではだめだと思います。

このあたりは本当に企業の風土を変えんといつか、評価の軸を変えないといけな

けです。長い時間働く人は、よく仕事をするという「時間」軸から、どういう成果を出したかで評価するという「成果」軸に変えないといけないのですが、成果の評価が難しいというような問題もあったりして、なかなか評価の軸が変えきれていないというところがあります。働き方改革、ワークライフバランスに、本当の意味で到達しようと思うと、そこを乗り越えないといけないのではないかと思います。

時間をオーバーしてしまいましたが、これでお話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

(本講演は、当COEプログラム労働法グループ(V-A)の主催で、2006年1月20日に行われたものである。)

## 資生堂の次世代育成支援 行動計画

—「ワーク・ライフ・バランス」実現をめざすアクションプラン—

### アクション1 仕事の在り方を見直し働き方を改革

○「働き見直しプロジェクト」を設置し全社的に取り組む

### アクション2 妊娠中も安心して働ける職場環境をつくるために

(1)「妊娠・出産、育児」状況に関するデータ整備 (2)母性保護・母性健康管理に関する事項の周知徹底 (3)母性健康管理体制の整備

### アクション3 マタニティ用の制服を導入

### アクション4 育児休業、育児時間等の取りやすい環境をつくるために

(1)管理職の「妊娠から育児」までのマネジメント力の強化 (2)子育て中の美容職が活躍できる体制づくり (3)育児時間取得者人員を考慮した現職復帰配置の弾力的運用 (4)育児休業対象者の適用拡大 (5)資生堂相談ルームでの仕事と子育て両立相談を明示 (6)介護休業の適用範囲を別居、非扶養の祖父母にも拡大

### アクション5 子どもの看護を行うための休暇制度を導入

○「子ども看護休暇制度」の導入

小学校就学前の子どもの扶養する有期契約社員を含む全従業員に、有給休暇とは別に年5日の介護休暇（有給）を導入。子どもの疾病、負傷による看護。

### アクション6 男性が普通に育児参加、育児休業を取得できる風土づくりをめざす

(1) 短期育児休業（有給）の取得を可能とする育児休業制度の改訂  
子どもの出産日以降、子どもが3歳になるまでの期間内で、会社の所定休日を含む連続2週間以内を有給とする「短期育児休業」という選択肢を追加。  
(2) 「子育てセミナー」開催

### アクション7 社員の配偶者の転勤等や育児による退職を防止するとともに退職者再雇用制度を整備

(1) 「全国」から「事業所」へコース転換を可能とする制度 (2) 退職者を再雇用する制度

### アクション8 事業所内保育施設「カンガルーム汐留」、wiwiw（ウィウィ）の活用促進や学童保育の支援による仕事と育児の両立支援を強化

(1) 「カンガルーム汐留」の利用促進 (2) wiwiw の利用促進 (3) 学童保育支援

### アクション9 「資生堂へ子どもを招待する日」を創設

希望する事業所で、小・中高校生を対象に、半日程度のプログラムで実施。

### アクション10 若年者のキャリア自立支援

(1) 資生堂事業活動への学生の参加  
(2) 各学校主催のキャリア自立支援講座への積極的参加